

战略管理：大学治理文化的 变迁与重塑

——读乔治·凯勒《大学战略与规划》有感

张艳丽

乔治·凯勒的《大学战略与规划》一书，是一本高等教育领域的扛鼎之作，面对高等教育领域的重大变革，他提出了“大学战略是高等教育管理革命”的伟大命题，通过研究大学内部治理文化的变迁，倡导大学的管理模式要向战略管理转变，以期重塑大学的治理文化。同时，这也启示我们，大学领导人及管理者在进行战略管理时要注重对外部信息市场的调查、注重教师参与决策、注重校外专家咨询等方面，以期实现我国高校治理模式的革新和治理能力的提升。

关键词：战略与规划；战略管理；大学治理

中图分类号：G640 文献标识码：A 文章编号：1673-7164 (2017) 03-0085-06

当前,大学战略与规划是中国大学中兴起的一股热潮。在我国高等教育大众化向普及化转型的关键时间节点,如何更好的应对市场化发展对高校提出的挑战,如何更好的在激烈的竞争中立于不败之地,如何更好的实现自身转型并促进自身的发展,是很多高校面临的重要时代命题。在当前我国高校治理结构转型发展的时代背景下,变革适合事宜的高效管理体制,做好学校发展的战略规划成为提升办学实力的有效途径,同时,也是高校亟需解决的难题。通过研究乔治·凯勒的《大学战略与规划——美国高等教育管理革命》(Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education)一书,以期对我国大学治理文化的重塑带来思想启发。

一、《大学战略与规划》中蕴含的管理思想

(一) 深切的危机促进高校管理方式的变革

乔治·凯勒所著的《大学战略与规划》一书,从美国20世纪70—80年代的3,100所大学和学院所处的实际发展机遇入手,通过剖析这些院校发展面临的财务危机和生源危机,指出美国高等教育领域正经历一场革命。面对院校发展所面临的发展机遇和挑战,大学和学院的生存危机被置于危险的境地,如何采取行动应对高等教育领域的纷争,高校的领导者必须发起变革,以便使自身顺利渡过生存危机。然而,很多院校的领导人及其管理方式未能适应自身发展面临的深切的危机,还在努力用原有的管理方式竭力维持自身发展蹒跚前行。面对混乱、躁动和纷争的高等教育发展形势,乔治·凯勒指出,在瞬息万变的外部市场环境中,美国的院校和大学要想根据高等教育所面临的新的外部形势去寻找自己适合的战略,就必须准确分析自己所面临的严峻形势,对自身的发展做出战略规划。至此,“大学和学院应当对各种即便进行明确的规划,构建一种更富有生机、对变革更具适应性的管理方式。学校管理的自由放任时代结束了,学校规划的时代已经到来。”^[1]

美国高等教育领域管理模式的变革有其面临的社会环境所导致。从其背景分析,20世纪70年代后期,美国的大学已经从“黄金时代”滑落至“生存危机”的边缘,正如卫斯理大学的坎贝尔引用一位社会学家所说的那样,“美国的大学就像一个在遭受外部威胁的关键时刻内部充斥着纷争的部落”,美国的大学和学院被称为是“有组织的无政府状态”,它正在面临着生源危机、财政危机以及机构与学术转型的要求,因此他们必须学会管理自己。^[2] 克拉克·科尔有言,现代美国大学面临的主要考验是如何明智地和迅速地适应重要的新的可能性。就是这种“近乎革命性”的新的管理战略正被引入美国高等教育。

(二) 跌跌撞撞寻求新的大学管理道路

在过去的几十年里,学者们对大学管理贡献了很多新的思想,大学战略规划就是其中颇有见地且帮助很多院校度过发展危机的有力抓手。正如乔治·凯勒在书中所言,

在新的形势下,高校的管理模式实现了两次变革:一是从“垃圾桶式”管理向战略管理转变,二是从“校长主导的行政决策”向“参与式决策”转变。这两次高等教育管理文化的重大变迁,共同促成了高等教育领域管理革命的变革,同时,这也是高等教育领域治理文化变迁的隐含路径,^[3]正如乔治·凯勒在书中所言:“通过敏锐的分析和参与式讨论,每一个教师和管理人员都能为未来竞争制定富有想象力的学术战略,并随着环境的变化而不断进行调整。通过协同工作,运用新的管理手段和更自觉的战略规划,学者和管理者就能带领学校顺利闯过发展道路上的各种难关。”^[4]

乔治·凯勒在对全美 3,100 所大学和学院进行研究的基础上,提出了高等教育管理转型问题。大学和学院面临财务危机和生源危机不能消极的做出反应,大学和学院的领导及管理人员不能对他们学校未来的发展放任自流,现在必须采取审慎的、专业的管理。^[5]同时,对处于危机中的大学和学院,乔治·凯勒也为其发展指明了出路:要想更好的拥有未来,就必须考虑未来,就必须做好规划,制定规划就是一切。大学和学院应从信息、质量和人员三要素出发,变革与自身不合时宜的管理方式,制定好自身发展的学术战略,使自身的发展处于一种与众不同的优势地位。至此,乔治·凯勒提出了完整的大学战略规划的基本理论和方法,从而阐释了新型的战略管理文化和发展模式。

二、我国高等教育发展面临的新际遇

(一) 高等教育发展新阶段面临的发展压力

改革开放三十多年来,我国高等教育获得了快速的发展,据统计,截止 2015 年底,全国各类高等教育在学总规模达到 3,647 万人,高等教育毛入学率达到 40.0%,^[6]根据马丁·特罗的高等教育发展阶段理论,^[7]我国已经进入了高等教育大众化阶段。在高等教育迅猛发展的今天,有学者指出,在 2010—2014 年,我国高等教育毛入学率分别为 26.5%、26.9%、30%、34.5% 和 37.5%,年增长率为 2.75%,后两年年增长率为 3.75%。按照这两个年增长率预测未来高等教育的发展趋势,得出的结论是,未来三到五年,即 2018—2020 年我国将进入高等教育普及化阶段。^[8]因此,为了更好助力我国高等教育进入普及化阶段,我们必须审慎的分析我国高等教育发展新阶段面临的危机和挑战,明确我国高等教育发展的阶段特征,顺利实现高等教育转型发展。

目前我国处于高等教育的后大众化阶段,通过认真研究和梳理,发现在大众化阶段我国高等教育面临以下压力:一是规模压力。这主要表现在高等教育的数量上,到 2015 年底全国各类高等教育在学总规模达到 3,647 万人,这一规模在世界上是少有的,我国高校发展面临的复杂形式可想而知。二是市场压力。毋庸置疑,随着高校外部治理管办评分离,高校的办学自主权进一步落实,高校作为一种“巨型组织”日益进入社会的中心,如何定位学校发展,如何确定培养目标,如何向市场输入其所需人才,

这不仅受高校组织自身特性的影响,也必然受制于市场的需要和要求。如何在市场中找好自身发展定位,培养市场和社会所需的人才,是新时期高校不能回避且必然要回答的时代命题。三是竞争压力。当前,我国高校可分为“985”工程、“211”工程、重点大学、民办高校、新建本科、高职院校等等类型,尤其是近期“双一流”建设的提出对我国高校建设“一流大学一流学科”提出了更高的要求。各类高校都争先恐后的想在新一轮发展竞争中获胜,这加剧了高校发展面临的竞争压力,也对大学领导和大学管理者提出了更大的挑战。面对新时期自身发展的规模压力、市场压力和竞争压力,高校必须变革其面临的愁云惨淡的内外部环境和管理模式,重新认识自身定位,重新规划自身发展,变革不合时宜的管理方式,整饬大学治理环境重塑大学治理文化。

(二) 战略管理是提升高校竞争力的必然选择

大学和学院要想变革陈旧的管理模式走向战略管理,那它必须要做好自身发展的战略规划。在科学合理的制定战略规划的过程中,应该考虑到以下因素:首先,必须弄清楚大学和学院自身所处的位置、所面临的危机、自身的优势以及未来应该走向何方。任何大学和学院要想在未来能够生存下去并且变得更优秀的绝好方法,就是那些具有长远眼光的学校已经具有的经验,大学必须开始重新加强自己的管理,做好自身发展的战略规划。其次,我们也必须明确,在制定一所大学和学院的战略规划时我们必须做好哪些准备,哪些标准对我们来说是至关重要的,这一点,作者在文中给我们提供了可以借鉴的答案。一是采集信息,这里包括内部信息和外部信息。任何一所学校都需要重新审视自己并且自问:我们处于一种什么样的情况?我们应该在未来的高等教育系统中发挥什么样的作用?我们能够为人们提供哪些更好的教育资源和服务?和其他同类院校相比,我们有哪些相对优势?我们应该如何发展学校?在未来发展中,我们自身发展应该追求什么样的发展目标?等等问题,^[9]很显然,大学在制定学术战略发展规划之前必须要明确这些信息,正如维克多·鲍德里奇所言,20世纪80年代,大学应当了解高等教育的外部环境的变化建立一套信息系统,就像为了掌握学校内部运行情况而设立的院校研究机构一样。^[10]二是质量,质量是高等学校生存和发展的生命线,大学学术的质量应该受到特别的关注。以卡内基—梅隆大学为例,这是一所院系设置不健全,并且办学规模非常小的学校,但当1972年,理查德·赛特被任命为该校的校长时他坚信,卡内基—梅隆大学应该走出自己的一条独特的发展之路。在其上任伊始,就认为“该校需要有明确的发展目标及其达到目标的战略”,毫无疑问,赛特想要重新改造整个大学,并且,他在分析了学校所处的地理位置、发展传统之后,审慎的选择一些重要的学术领域,然后努力做到与国内任何一所一流大学一样好。卡内基—梅隆大学采取了一种强劲的、果断的管理方式,确保了其卓越的教育地位。再次是人员,即把合适的人安置在合适的工作岗位上。正如阿尔弗雷德·斯隆所说:“评价管理也可以通过评价从事管理的人的品质或其品质的保持情况来获得。”^[11]斯坦福的崛起正是

这样的一个鲜活案例，其发展的核心重点就是引进了 150 位全美最优秀的学者，大大提高了自身的研究水平和学术质量。只有做好这两点，才能确保大学和学院在发展中始终处于一种与众不同的优势地位。

对于我国的很多大学和学院来讲，采取战略管理的举措是十分必要的。为了更好的找准自身的定位，明确自己的发展目标和战略，更好的应对高校面临的生源危机和市场化危机，实现自身的地位和崛起，高校必须从重新审视自身的管理方式，探索新的管理模式，实现“行政管理”模式向“战略管理”模式的积极转变。

三、战略管理在大学治理文化中的重塑

处于战略转型和发展期的高校，必须积极主动、充满热情的寻求自身的发展之路，正如雷尼·杜波斯所说，理想的将来在很大程度上是谨慎选择的结果^[12]。处于发展转型期的大学应该主动去探讨我们究竟应该做什么，什么对我们来说是最重要的，以及我们如何更好的前进。因此，战略管理在大学发展中的重要性不言而喻，我们有必要对战略管理的特征进行梳理，以期能更好的指引我国高校顺利渡过转型发展的关键时期，实现高等教育的新发展。

战略管理其基本涵义是指组织为了长期的生存和发展，在充分分析组织外部环境和内部条件的基础上，确定和选择组织的战略目标，并针对目标的落实和实现进行谋划，进而依靠组织内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行评估与控制的一个动态管理过程。^[13]所谓大学战略管理是指大学为了长期的生存和发展，在充分分析外部环境和内部条件的基础上，确定和选择学校的战略目标，并针对目标的落实和实现进行谋划，进而依靠大学内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行评估与控制的一个动态管理过程。^[14]从中我们不难发现，这要求我们在制定战略规划实施战略管理时必须变革大学和学院以往的管理模式，重塑大学的治理文化，使大学管理从“行政管理”走向“参与治理”和“战略管理”，重现彰显大学组织旺盛的生命力，这就需要我们做出以下几个方面的努力：

（一）注重信息市场调查

在当前形势下，政府对高校的管理实行简政放权，社会对高校办学的影响日益增强，高校的办学自主权也不断加强，大学要想提高教育质量，把握未来的学术发展方向，那么更加系统的认识自己的周边环境、教育计划以及未来发展形势是至关重要的。外部环境意味着对学院的研究、发展和服务事业的潜在支持和需求，做好市场调研工作，意味着我们需要去了解以下几方面的信息：一是市场的需求。未来市场发展需要哪些专业，需要哪方面的人才，需要大学为它们提供什么样的教育资源和服务，这都是一所大学和学院应该考虑的问题，这代表了学校未来可能的发展方向。二是国家教育政策。国家未来对教育的需求是什么，对教育往哪个方向引导，对人才培养目标有哪些

要求等等，这意味着只有和政策一致，大学才不至于在错误的道路上徘徊。因此，在高校下定决心变革自己之前，做好市场调研、了解社会需求才能为自身制定出正确的、有发展前景的战略蓝图和规划。

（二）注重教师参与决策

大学组织是一个纷繁复杂的利益相关者组织，教师作为高校组织的核心利益相关者，学校的事务和重大决策没有教师的参与，大学办学的活力和自主性就难以得到有效的激发。这就要求高校领导在做决策时必须依托教师力量、倾听学者的声音，要求大学管理者必须重视人，重视比人更为重要的学术生活的本质。当一所高校能够积极听取教授学者对于学科建设、学术发展的建议和要求，当一所大学能够得到一支才华横溢、富有创新精神的教师队伍，那么，这所大学就可以更好的开展其战略制定和战略管理的工作了。

（三）注重校外专家咨询

最好的高校咨询能给大学或学院发展注入丰富的活力，激励学校面向未来谋求发展。因为这些专家学者置身于学校内部官僚体制之外，能够对学校发展有整体的、客观的感知，能够更好的评估学校及其发展对手，同时专家利用其丰富的高校咨询经验，能给高校提出更适合于其自身发展的发展路径，使大学或学院走出一条与众不同的发展之路，正如维克多·鲍德里奇在对获得埃克森基金会资助以改进其学术管理的49所文科学院进行研究后发现的结论那样：“在接受埃克森基金会资助的学院中，最成功的项目都很好的利用了校外顾问，使他们与学校内部的学术人员结合起来开展工作。”^[15]

虽然在学校发展和管理的过程中，可能存在一些需要注重的共同要素，但在教育如此多样化的21世纪，不同学校之间彼此千差万别，因此也就需要有多样化的战略规划和战略管理方式。但毋庸置疑，保留并发展那些对于学校治理来说至关重要的传统和特质，重塑大学治理文化，是十分必要的。正如乔治·凯勒所言，大学战略规划是高等教育管理领域一场革命，这也就隐含的表达着对传统高等教育管理方式的不满和质疑，对民主参与、共同治理的治理模式的向往和推崇，这样的管理模式的变革对我国高等教育具有非凡的意义，重新阐释和彰显了大学治理中的自治、自由的精神。相信在高校转型发展、管理变革的新时期，通过对处于变革中的大学和学院实施战略管理，我国高校将顺利渡过转型发展的关键时期，迎来高等教育发展的崭新时代。

注释：

[1][2][4][5][9][10][12](美)乔治·凯勒,著,别敦荣,主译.大学战略与规划:美国高等教育管理革命[M].青岛:中国海洋大学出版社,2005:28-29,53-63,98-130,原序1,164,164-186,97.

- [3] 解德渤. 大学战略规划与大学治理文化 [J]. 西南交通大学学报 (社会科学版), 2016,(17):20-25.
- [6] 统计数据来源于教育部《2015 年全国教育事业发展统计公报》.
- [7]Trow Martin.Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education[R].Carnegie Commission on Higher Education,Berkeley,Calif.1973:57.
- [8] 别敦荣. 普及化高等教育的基本逻辑 [J]. 中国高教研究, 2016,(3):31-42.
- [11] 斯隆. 我在通用汽车公司的岁月 [M], 第 109 页.
- [13][14] 刘向兵, 李立国. 大学战略管理导论 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.
- [15]J. 维克多·鲍德里奇. 管理创新 [J]. 高等教育期刊, 1980,51:124.

作者简介：张艳丽，厦门大学硕士研究生
责任编辑：刘文权
责任校对：楚晓琳
